

УДК 331.1 DOI: 10.14451/1.243.565

Анализ цифровых инструментов оценки и развития человеческих ресурсов на примере российских организаций

© 2025 Климович Ирина Юрьевна

Аспирант 3 курса по направлению менеджмент, ассистент кафедры менеджмента. Смоленский государственный университет, Смоленск, Россия.

E-mail: pudlich@mail.ru

Ключевые слова: цифровые инструменты, оценка и развитие персонала, компетенции, человеческие ресурсы.

Цель исследования – проанализировать цифровые инструменты для оценки и развития человеческих ресурсов в крупных российских компаниях разных отраслей, таких как ПАО «Газпром», ПАО «Сбербанк» и ПАО «МТС», а также провести сравнительный анализ и оценить важность их использования, что позволит определить лучшие практики и дать рекомендации для совершенствования HR-процессов в организациях.

Цифровые технологии и инструменты проникли во все аспекты человеческой жизни. Сфера управления персоналом подверглась в значительной степени влиянию цифровизации, и это привело к существенным изменениям в подходах HR-специалистов. Пандемия способствовала активизации использования цифровых решений в области управления человеческими ресурсами. Из наиболее востребованных технологий можно отметить программы HR аналитики, цифровой рекрутинг, агрегаторы вакансий, а также цифровые инструменты оценки и развития персонала. Организации оценивают развитие цифровых технологий как неотъемлемую составляющую роста уровня системы управления персоналом до высоких стандартов [17]. По прогнозам, тенденции к развитию HR цифровой экосистемы будут усиливаться с каждым годом [16]. Цифровые инструменты для

отбора и оценки персонала постоянно совершенствуются и видоизменяются. Идеального набора HR инструментов не существует. Огромной проблемой этапа внедрения цифровых технологий является сопротивление сотрудников, так как происходит борьба с привычными методами работы и боязнь сотрудников низкой оценки их компетенциям. Для решения этой проблемы необходимо своевременно внедрять цифровые инструменты в управление персоналом организации, обновлять набор компетенций и разрабатывать программу развития сотрудников.

Обоснование выбора компаний для анализа цифровых инструментов оценки и развития персонала

Анализ цифровых технологий для оценки и развития компетенций человеческих ресурсов был проведен в трех российских компаниях: «МТС», «Сбербанк» и «Газпром», представляющие раз-

ные отрасли – энергетика, банковская сфера и связь. Выбор этих компаний определен их лидирующими позициями в соответствующих областях и также высоким уровнем популярности среди соискателей и сотрудников (табл. 1).

«Газпром», представляющий сектор энергетики и добычи, был объявлен лучшей промышленной компанией по версии HH.ru в 2023 году. В своей работе компания применяет разнообразные цифровые инструменты оценки и развития персонала, такие как Assessment Tools, Газпром-корпоративный институт, матрица потенциала 9 Grid Box. Эти решения позволяют «Газпрому» эффективно оценивать потенциал своих сотрудников и разрабатывать индивидуальные программы их развития, что является ключевым фактором для поддержания конкурентоспособности в быстро меняющемся мире [6].

«Сбербанк», крупнейший банк в России, занимает первое место по развитию HR-процессов. В своей практике банк использует современные, самые новейшие цифровые инструменты. Среди них платформа SberQ Line и HR-платформа Пульс, а также корпоративный институт Сбербанка. Эти инструменты позволяют эффективно управлять HR-процессами, оценивать и строить индивидуальный трек развития кадров, а также помогают «Сбербанку» не только привлекать талантливых специалистов, но и обеспечивать их дальнейший рост в рамках компании [15].

«МТС» занимает первое место в отрасли телекоммуникаций, связи, IT и интернета по популярности вакансий среди соискателей по рейтингу HH.ru за 2023 год. Компания активно внедряет HR-цифровые инструменты для оценки и развития персонала, например: интеллектуальный клуб «СФЕРУМ», корпоративный университет и программа «Снежинка». Эти программы нацелены на повышение квалификации сотрудников и формирование индивидуальных условий для их карьерного роста [14].

В результате исследования HR-инструментов оценки и развития персонала, следует отметить, что они зависят и от специфики отрасли, и от стратегии управления человеческими

ресурсами. Подробный анализ цифровых HR-инструментов оценки и развития персонала, применяемых в деятельности исследуемых компаний представлен ниже.

Анализ цифровых инструментов оценки и развития персонала в ПАО «Газпром»

Развитие цифровых инструментов оценки и развития персонала «Газпром» во времени (за период 2014–2023 гг.) показано на рисунке 1.

Фундаментом для оценки и развития человеческих ресурсов выступает корпоративный институт. «Газпром корпоративный институт» использует «Центры оценки и развития» для персонала, кадрового резерва специалистов разных уровней управления, а также для перспективных молодых специалистов. Деятельность по оценке персонала реализуется в рамках комплексной программы повышения эффективности управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром» и его дочерних компаний на период 2016–2020 гг., а также 2021–2025 гг. В этот период было организовано 62 «Центра оценки», и в них приняло участие свыше 800 руководителей и специалистов Газпрома [18]. Наглядный пример оценки показан на рисунке 2. Центры оценки и развития в корпоративном университете Газпрома представляют собой наиболее достоверные и полные, обоснованные и надежные методы оценки сотрудников по компетенциям. С помощью оценки компетенций компания принимает обоснованные решения относительно:

- включения или исключения управленцев из кадрового резерва;
- направления сотрудника на переобучение с учетом определенных сильных и слабых сторон;
- целесообразности инвестирования в развитие потенциала молодых специалистов как объекта корпоративных инвестиций.

Центры оценки представляют собой эффективный инструмент для минимизации рисков, связанных с назначением на руководящие должности лиц из кадрового резерва, которые не обладают достаточным уровнем управленческих компетенций. Слишком дорогостоящей может

Таблица 1. Информация об исследуемых компаниях.

Название компании	Газпром	Сбербанк	МТС
Отрасль	Энергетика, добыча и переработка сырья	Банки	Телекоммуникация, связь, IT и интернет
Рейтинг HH.ru – 2023 г.	1 место – лучшая промышленная компания	1 место по развитию HR-процессов	1 место в отрасли по популярности среди соискателей
Цифровые инструменты оценки и развития персонала	Assessment Tools, Газпром корпоративный институт, матрица потенциала 9 grid box	SberQ Line, HR-платформа Пульс, Корпоративный институт	Интеллектуальный клуб «СФЕРУМ», Корпоративный университет, «Снежинка»

Источник: создано автором.

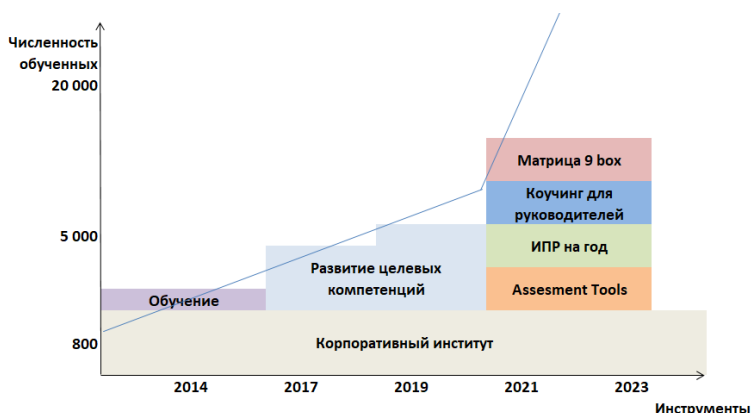


Рис. 1. Цифровые инструменты оценки и развития персонала ПАО «Газпром».

Источник: создано автором.

быть ошибка неправильного выбора кандидата на управляющую должность. А также применение методов оценки молодых кандидатов позволяет значительно снизить риск неоправданных расходов на обучение персонала. Обучение становится более целенаправленным и организованным, адаптированным к конкретным задачам развития каждого сотрудника, и это способствует оптимизации инвестиционных ресурсов и повышению эффективности образовательных программ [10]. Следует отметить, что Центры оценки дают возможность выявлять скрытый потенциал сотрудников, что позволяет эффективно строить кадровый резерв и создавать гармоничную и продуктивную рабочую обстановку [11]. Таким образом, использование центров оценки способствует не только снижению рисков, но и повышению конкурентоспособности компании за счет более обоснованного управления чело-

веческими ресурсами [3]. На рисунке 3 представлен личный кабинет сотрудника, в котором можно отслеживать динамику развития, оценки и персональный трек развития.

С 2017 года Корпоративный институт «Газпрома» предлагает новые программы, которые не только позволяют оценить персонал, но и способствуют развитию ключевых и целевых компетенций сотрудников. С 2020 года дополнительно институт вводит программы развития руководителей, включая индивидуальный формат мероприятия в формате коучинга (рис. 4) [5].

Матрица 9 grid-box, которая используется в «Газпроме» – это многофункциональный инструмент для управления талантливыми сотрудниками, систематически оценивая и развивая их на основе двух ключевых параметров: результатов на текущий момент и потенциальных возможностей (рис. 5). Этот инструмент служит основой для

Оценка компетенций > Участники

Выводить в таблице: участников данной сессии всех пользователей

	Бизнес-процесс	ФИО	Подразделение	Должность	Количество оценочных форм	Статус	Действия
						Все	Искать
☐	■■■■■	Amirov Ilya	НМ Отдел тендерных продаж	Менеджер по тендерным продажам	7	Завершивший	▼
☐	■■■■■	Anisin Goshia	НМ Отдел тендерных продаж	Менеджер по тендерным продажам	7	Активный	▼
☐	■■■■	Kal Bova	НМ Отдел тендерных продаж	Менеджер НМ	6	Активный	▼
☐	■■■■■	Kim Roma	НМ Отдел тендерных продаж	НМ менеджер	6	Активный	▼
☐	■■■■■	Kovallevskiy Ilya	НМ Отдел тендерных продаж	m1 TP	7	Активный	▼

Для 0 элементов: Выберите действие Выполнить Распечатать Excel Word

Рис. 2. Наглядный пример оценки персонала ПАО «Газпром». Источник: [18].

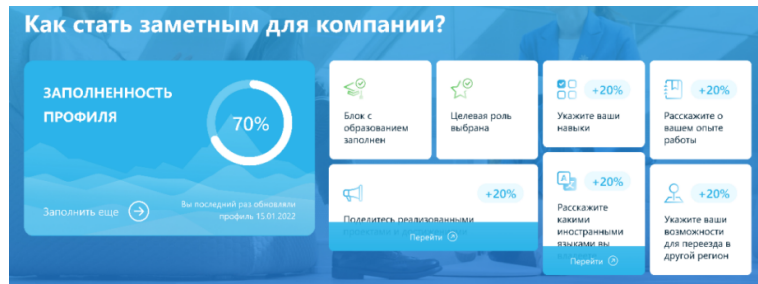


Рис. 3. Личный кабинет сотрудника ПАО «Газпром». Источник [18].

принятия обоснованных стратегических решений в области кадрового резервирования и является неотъемлемой частью системы управления человеческими ресурсами в организации.

Применение матрицы 9 grid-box также позволяет организовывать целенаправленное развитие компетенций персонала.

Анализ цифровых инструментов оценки и развития персонала в «Газпроме» за период с 2014 по 2023 год показывает значительный рост в управлении человеческими ресурсами компании. Открытие и развитие Центров оценки, организованных корпоративным институтом, стало определяющим этапом в создании системы, оценивающей сильные и слабые стороны сотрудников. Эти центры созданы не только для проведения тщательной оценки кадрового резерва, но и минимизации рисков неверного выбора кандидатов на управленческие роли [19]. Важным аспектом является и то, что, используя личные кабинеты сотрудников, цифровые инструменты

показывают прозрачность и доступность информации о развитии каждого сотрудника и его перспективы, что способствует созданию осознанного подхода к обучению, мотивирует на развитие, а также позволяет адаптировать программы под индивидуальные потребности сотрудников. В результате инвестиции в развитие персонала становятся обоснованными и более эффективными.

Анализ цифровых инструментов оценки и развития персонала в ПАО «Сбербанк»

«Сбербанк» создал корпоративный институт для повышения квалификации сотрудников и развития корпоративной культуры в компании. Институт предлагает разнообразные программы обучения, в том числе для внешних участников, не являющихся сотрудниками компании [7]. Цифровые инструменты оценки и развития персонала ПАО Сбербанк представлены на рисунке 6.

«Сбербанк» совершил прорыв в области автоматизации управления персоналом, создав ин-

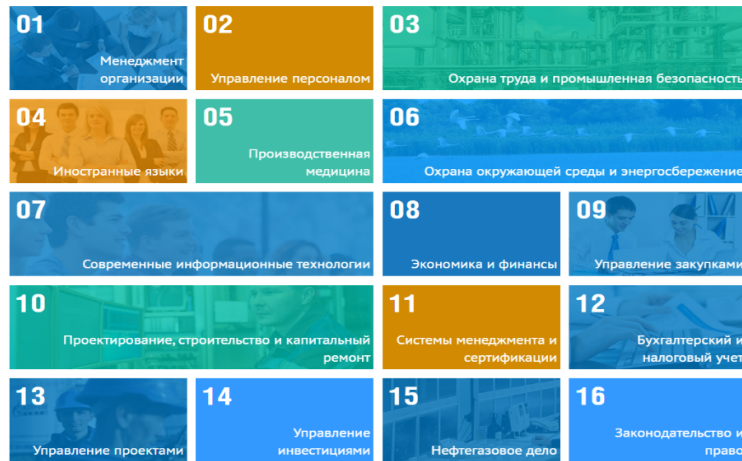


Рис. 4. Программы развития компетенций в «Газпром корпоративный институт». Источник [18].

новационную платформу «Пульс». Платформа включает более 40 специализированных приложений, направленных на оптимизацию всех процессов кадрового взаимодействия. «Пульс» — это интегрированное решение, которое создает единое прозрачное рабочее пространство для сотрудников всех уровней. Программа позволяет ускорить процесс подбора, отбора, найма, адаптации, обучения, оценки компетенций персонала. Кроме того, она имеет функционал планировщика и постановщика задач, осуществляя при этом контроль на всех этапах выполнения задания. Интерфейс достаточно простой, интуитивно понятный (рис. 7).

Цифровой инструмент оценки компетенций и личных качеств управленцев SberQ появился в 2020 году [8]. Этот продукт является сложным и дорогостоящим. Он представляет собой симуляцию рабочего дня кандидата, где тот должен отработать рабочий день в роли CEO корпорации будущего. И существует более простая версия продукта — SberQ Line для определения компетенций текущих руководителей и кандидатов на управленческие позиции.

Продукт SberQ состоит из двух компонентов: психодиагностики сотрудника и симуляции рабочего дня [2] (рис. 8). Методологию оценки показателей этого цифрового продукта разработала лаборатория нейронаук и поведения человека. Психодиагностика участников прово-

дится с помощью онлайн-тестирования и проведения интервью с независимым экспертом в области психодиагностики. Онлайн-тесты помогают выявить личностные особенности кандидатов, а интервью помогает сформировать психологический портрет кандидата на должность и определить выраженность компетенций для этой роли. После психодиагностики проводятся симуляцию рабочего дня. Симуляция дает возможность прочувствовать и пройти различные стрессовые ситуации: конфликты с руководством, общение с недовольными коллегами, назойливыми журналистами, акционерами. Все участники попадают в ситуации, где необходима быстрая реакция, принятие важного решения в условиях многозадачности, соответственно требует от кандидатов навыков приоритизации, эффективной коммуникации и управления стрессом. По итогам симуляции рабочего дня формируется отчет для кандидата и для нанимающего руководителя. Отчеты описывают слабые и сильные стороны кандидата, базовые компетенции, дополнительные характеристики. В совокупности с психологическим портретом кандидата помогает руководителю принимать обоснованные решения о найме или переводе на другую должность. Таким образом, погружение в реалистическую игровую среду способствует максимальной мобилизации интеллектуальных и коммуникативных способностей. Сегодня этот продукт используется не только в компании



Рис. 5. Матрица 9grid-box ПАО «Газпром». Источник [3].

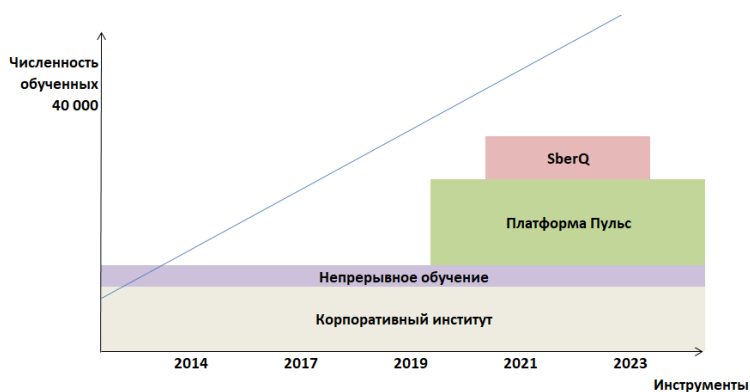


Рис. 6. Цифровые инструменты оценки и развития персонала ПАО «Сбербанк». Источник: создано автором.

«Сбербанк», он на коммерческой основе предоставляется и другим компаниям. Многие участники процесса оценки кандидата с помощью этого цифрового инструмента отмечают, что результаты превосходили все ожидания по многим параметрам. Особое внимание уделяется целостности и прозрачности полученных отчетов. Целью создания продукта было не только оценка персонала, но и формирование интересного и вовлекающего процесса для участников. Геймификация, как показала практика использования инструмента, является эффективным методом погружения участников в нестандартную обстановку. Сочетание тестов, интервью и симуляций

вызывает положительный отклик у сотрудников компании.

Часто меняющиеся внешние условия и растущая конкуренция в бизнесе подталкивает компании к оптимизации и автоматизации HR процессов с помощью цифровых инструментов [9]. В IT сфере появилась отдельная отрасль, в которую входят цифровые технологии кадрового управления. Они изменили формат работы коллектива и дают возможность видеть перспективы внутреннего развития. В центре внимания – личность сотрудника. Специалисты «Сбербанка» непрерывно исследуют российские новинки, осознавая важность кадрового менеджмента.

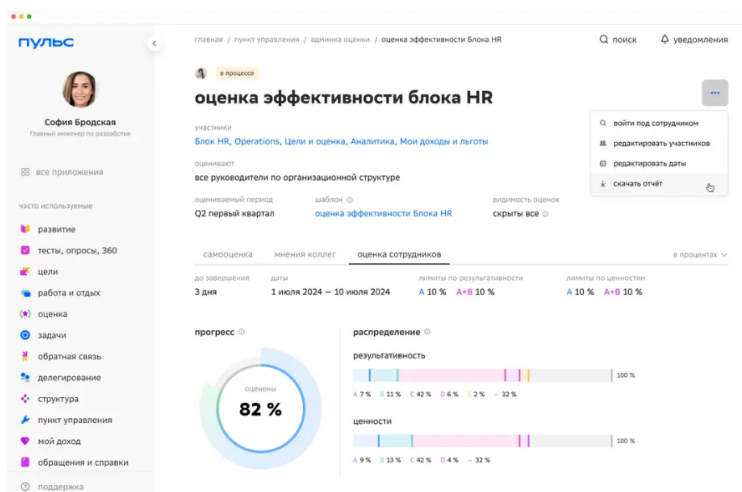


Рис. 7. Личный кабинет сотрудника на платформе «Пульс». Источник [4].

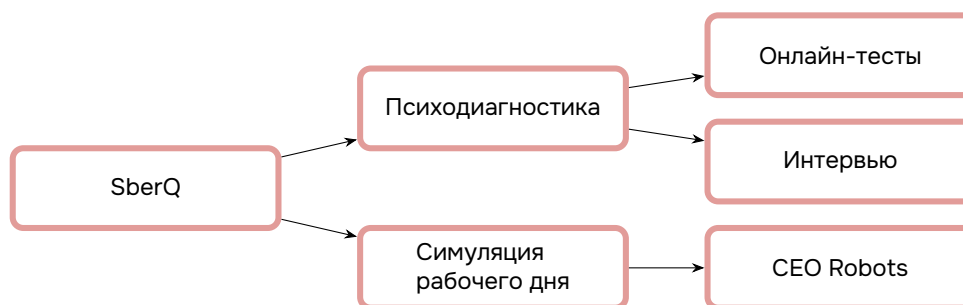


Рис. 8. Компоненты SberQ. Источник: создано автором.

Собранные данные становятся исходными материалами для разработки новых эффективных инструментов развития бизнеса.

В заключение следует отметить, что «Сбербанк» демонстрирует выдающийся пример разработки и внедрения новейших цифровых технологий в процесс оценки и развития сотрудников. Корпоративный университет «Сбербанка» предлагает современные индивидуальные программы обучения, которые не только способствуют профессиональному карьерному росту, но и делают этот процесс максимально прозрачным и доступным. Использование платформы «Пульс» и методов геймификации позволяет создавать интерактивную среду для обучения, что значительно увеличивает мотивацию и повышает вовлеченность сотрудников. Эти инновационные цифровые инструменты не имеют аналогов на рынке и показывают стремление «Сбербанка»

к постоянному совершенствованию в управлении талантами. В результате, банк не только развивает свои кадры, но и формирует позитивную корпоративную культуру, способствующую достижению высоких результатов [4].

Анализ цифровых инструментов оценки и развития персонала в ПАО «МТС»

Политика управления персоналом ПАО «МТС» включает в себя комплекс мероприятий, направленных на повышение вовлеченности сотрудников и снижение текучести кадров. В недавнем времени в компании сильно озаботились текучкой кадров, и ввиду ситуации на рынке труда — нехватки профессионального персонала, компания регулярно проводится мониторинг и анализ причин увольнений, в результате разрабатываются меры для изменения ситуации.

Чтобы оценить «социальное самочувствие» своих сотрудников, компания «МТС» на постоянной

основе проводит исследования по вовлеченности и удовлетворенности персонала. Участники опроса анализируют эффективность рабочих процессов, рабочую обстановку и уровень взаимодействия с коллегами, а также корпоративную культуру и делятся мнением о своей заработной плате, условиях труда и пр. По итогам опроса в 2022 году лояльность сотрудников резко выросла на 6,4%. Среди положительных изменений, работники выделяют улучшения в области рабочих процессов, социальных льгот, а также возможности выбора гибкого графика и формата работы. Сотрудники также подчеркивают такие сильные стороны компании, как открытые и прозрачные возможности для карьерного роста, новые проекты и задачи, индивидуальные программы обучения, удовлетворенность самим рабочим местом. Сотрудники компании рекомендуют «МТС» как работодателя. Дополнительный акцент в повышении вовлеченности был сделан компанией на формирование культуры регулярных встреч между сотрудниками и руководством. Беседы созданы, в том числе и для обмена опытом с экспертами. В компании «МТС» сильно развит сервис обратной связи «МТС Карма».

«МТС» использует специальные программы адаптации для вновь пришедших работников. Это положительно сказывается на взаимодействии новых сотрудников с командой, а также способствует успешному введению новичков в должность, помогает им развивать свои профессиональные и личностные компетенции. Все инициативы, направленные на адаптацию и удержание сотрудников, способствуют тому, что сотрудники «МТС» проявляют высокую степень вовлеченности, а компания показывает низкий уровень текучести кадров. Цифровые инструменты оценки и развития персонала ПАО МТС представлены на рисунке 9.

Процесс интеграции новых сотрудников в рабочую обстановку и корпоративную культуру компании проходит через ряд адаптационных мероприятий. «МТС» активно применяет автоматизированные решения, а также продуктовые команды iHR, AI, HR Big Data. В 2019 году была

разработана инновационная программа «Введение в МТС». Ее суть заключалась в том, что в свой первый рабочий день специалисты получают возможность ознакомиться с основами функционирования компании, ее регламентами и положениями [12]. Программа дает участникам возможность детально изучить все необходимые документы и задать вопросы. В первый день проходит инструктаж в формате дистанционного курса. В течение первой недели новички уже участвуют в программе дистанционного обучения «Первый курс», которая использует смешанный формат предоставления информации и охватывает темы погружения в стратегию и ценности компании, основ бизнес-процессов, принципы работы и др. На второй неделе проводится семинар с опытными наставниками, тренерами, обеспечивающими поддержку молодых специалистов.

В 2019 году через онлайн-платформу «МТС» было подано 426 заявок на участие в программах признания Группы. В результате 125 сотрудников стали победителями, а 30 из них получили возможность обучаться в «Сколково».

Со дня своего образования, университет «МТС» показывает значительный рост и активно расширяет свое присутствие на рынке образовательных услуг. В июле 2019 года была запущена бета-версия официального сайта mtscu.ru, что привлекло большую аудиторию. К концу 2019 года уникальных посетителей сайта стало уже 100 тысяч, что говорит о высоком интересе к образовательным программам университета. В рамках своей стратегии по распространению знаний и опыта, университет МТС запустил YouTube-канал, на котором проводятся открытые вебинары [20]. За короткий срок количество просмотров контента превысило 20 тысяч, и число подписчиков достигло 10 тысяч. Образовательная платформа МТС разработала и внедрила 15 онлайн-курсов и 247 видеокурса, что показывает разнообразие и актуальность программ обучения. Также была открыта экспертная Школа продуктового дизайна, и проведено 15 открытых митапов, способствующих обмену

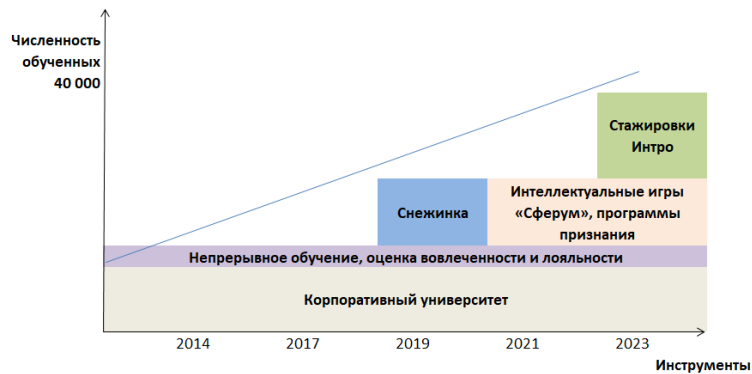


Рис. 9. Цифровые инструменты оценки и развития персонала ПАО «МТС». Источник: создано автором.

опытом и установлению профессиональных связей среди участников. «МТС» активно развивает свои образовательные инициативы, включая школу аналитиков данных и Финтех.Академию. Она также организует собственные чемпионаты и хакатоны, поддерживает различные социальные и специализированные проекты на базе университетов и партнерских организаций.

Среди клиентов университета МТС такие организации, как Okko, IVI, Домодедово, Московский государственный университет (МГУ), Росбанк и другие. Это подтверждает высокий уровень доверия к образовательным программам университета со стороны ведущих компаний и организаций в различных отраслях.

В цифровом кабинете «Снежинка» руководители имеют доступ к списку персонализированных рекомендаций, направленных на развитие и удержание новых сотрудников (рис. 10).

В компании трудится около 65 тысяч сотрудников, и одна на всех, — единая модель компетенций позволяет их объединить в одну большую команду. Эта модель разработана внутри компании с учетом актуальных тенденций и внешних вызовов. Основная цель создания единой модели — определить навыки и личные качества, которые приводят к эффективному выполнению поставленных рабочих задач.

Модель компетенций компании ПАО «МТС»:

1. Базовые компетенции.

- Развитие (саморазвитие, любознательность, гибкость и адаптивность).
- Сотрудничество (командная работа, ориентированность на клиента).
- Результативность (решение проблем, фокус на результат, соблюдение норм и бизнес-этики).

2. Дополнительные компетенции.

- Стратегическое мышление (бизнес-мышление, управление изменениями).
- Управление людьми (мотивация и развитие персонала, контроль и обратная связь).
- Управление проектами и продуктами (координация задач, управление ресурсами, работа с проектной командой).
- Навыки ведения переговоров.
- Навыки проведения презентаций.

В компании компетенции делятся на базовые и дополнительные. Базовыми компетенциями должны обладать все сотрудники, без исключения, а дополнительные — только для определенных ролей или функционала. Оценка уровня владения компетенциями проводится по каждому пункту. Эти компетенции интегрированы во все кадровые процессы, связанные с оценкой и развитием персонала: подбор, формирование кадрового резерва, оценка эффективности, обучение.

В 2019 году в «МТС» были проведены интеллектуальные игры «Сферум», цель которых — объединение сотрудников из различных подразделений и регионов. Основное внимание



Рис. 10. Личный кабинет сотрудника на платформе «Пультс». Источник [12].

Таблица 2. Различия и общее в методах оценки и развития персонала крупных российских компаний.

Компания	Различия	Общее	Вывод
«Газпром»	Своя программа оценки персонала, собственная прозрачная система управления карьерой.	Персонализированные треки развития сотрудников, корпоративные институты, непрерывное обучение, личный кабинет сотрудника.	Внедрение оценки компетенций (и ее отражение показателей в личном кабинете) сотрудников, разработка карьерных треков и акцент на непрерывном обучении являются ключевыми факторами для достижения стратегических целей компании.
«Сбербанк»	Собственная уникальная платформа «Пультс», специализированная оценка для топ-менеджмента.		
«МТС»	Использование цифрового следа сотрудников с целью прогнозирования их эффективности. Вовлечение с первого дня.		

Источник: создано автором.

массовых программ сосредоточено на развитии практических навыков и знаний. Все сотрудники «МТС» ежегодно участвуют в процедуре оценки эффективности своей деятельности, включая как оценку выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ), так и уровень развития профессиональных и личностных компетенций. В процессе оценки компетенций руководители готовят развернутую обратную связь по итогам работы за весь год, а также на основе результатов отчета формируется план развития профессионального трека и программ обучения для сотрудников.

В настоящее время продолжается совершен-

ствование системы КПЭ, в том числе увеличилось количество сквозных командных показателей, что позволяет максимально эффективно объединять сотрудников в команды для достижения общих целей. И в «МТС» ввели дополнительный потенциал для развития сотрудников – оценку компетенций от коллег. Благодаря построенной системе развития персонала, около 85% менеджерских вакансий в «МТС» закрываются за счет кадровых резервов внутри компании. Использование цифровых платформ дистанционного обучения позволило с сохранением качества предоставить персоналу возможности для развития навыков и получения нового

опыта, а также для изучения новых направлений переобучения.

Анализ цифровых инструментов оценки и развития персонала ПАО «МТС» показывает комплексный подход к управлению человеческими ресурсами, направленный в первую очередь на повышение вовлеченности сотрудников и снижению текучести кадров. Внедрение на регулярной основе мониторинга причин увольнений и адаптационных программ для новых сотрудников привело к созданию положительного рабочего пространства и улучшению взаимодействия в коллективе. Использование современных технологий позволяет эффективно и своевременно отслеживать потребности и достижения работников. «МТС» демонстрирует активное стремление к развитию своих сотрудников и внедрению инновационных подходов в управление персоналом, что является важным фактором для достижения стратегических целей компании.

Проведенный анализ цифровых инструментов оценки и развития персонала трех лидирующих российских компаний: «Газпром», «Сбербанк», «МТС» — показывает разнообразие инструментов, подходов и стратегий управления персоналом, которые направлены на оптимизацию системы в условиях высококонкурентного рынка. Каждая компания представляет собой уникальный пример внедрения инновационных цифровых решений, способствующих повышению эффективности работы персонала и их профессиональному росту. «Газпром» выделяется своими высокоразвитыми центрами оценки компетенций сотрудников. Корпоративный институт компании предлагает широкий выбор программ обучения, что позволяет обеспечить системный и индивидуальный подход к развитию персонала. Внедрение матрицы 9-box и наличие личного кабинета для сотрудников создают прозрачную и понятную систему оценки. «Сбербанк» в свою очередь показывает интеграцию всех необходимых инструментов в одном личном кабинете сотрудника. Индивидуальный трек развития и программа обучения позволяет каждому работнику находить наиболее подходящие пути

для своего профессионального роста. Геймификация процесса оценки компетенций, например программа SberQ, не только повышает уровень вовлеченности, но и делает оценку более увлекательной и точной. «МТС» делает сильный акцент на вовлеченности сотрудников в процесс оценки и развития, начиная с первого дня работы, с момента адаптации, что подчеркивает важность создания комфортной, безопасной, дружелюбной рабочей обстановки. Цифровой профиль сотрудника и использование геймификации в интеллектуальных играх делают процесс обучения доступным и интересным для всех. Это позволяет не только развивать профессиональные навыки, но и формировать командный дух среди сотрудников. Можно сделать вывод, что все три исследуемые компании успешно применяют цифровые инструменты для оценки и развития человеческих ресурсов в своем уникальном формате. Эти инструменты позволяют повысить квалификацию сотрудников, создают условия для активного участия коллег в процессе развития команды и организации в целом. В таблице 2 показаны различия в методах оценки и развития персонала компаний, а также сходства методов.

В результате анализа подходов к оценке и развитию персонала компаний необходимо отметить, что используя лучшие практики лидирующих компаний необходимо всем компаниям внедрять оценку компетенций сотрудников и разрабатывать карьерные треки. А непрерывное обучение и развитие являются основой для повышения эффективности работы и вовлеченности сотрудников. Внедрение инновационных методов и цифровых технологий в HR-практики становится важным этапом для достижения стратегических целей организации и повышения ее конкурентоспособности на рынке. Подход компании «Газпром» ориентирован на долгосрочное развитие потенциала кадров, что приводит к устойчивой корпоративной культуре и повышению лояльности сотрудников. «Сбербанк» фокусируется на стратегическом управлении и выявлении потенциала у топ-менеджмента, что способствует достижению бизнес-целей через эффективное руководство. Инновационный подход «МТС» обес-

печивает гибкость и адаптивность в управлении талантливыми кадрами, что является ключевым фактором в динамичной бизнес-среде.

В таблице 3 представлены рекомендации использования цифровых инструментов для повышения эффективности управления персоналом в организации.

Таблица 3. Рекомендации использования цифровых инструментов для повышения эффективности управления персоналом в организации.

Рекомендации	Инструменты	Цель
Комплексная оценка компетенций	Платформы для оценки профессиональных и личностных компетенций (онлайн-опросы, тесты, 360-градусные отзывы).	Создать полное представление о сильных и слабых сторонах каждого сотрудника.
Индивидуальное обучение	Персональные планы обучения, учитывающие как внутренние ресурсы компании, так и внешние.	Укрепление сильных сторон и развитие областей, требующих улучшения, что повысит общую эффективность работы команды.
Геймификация процессов обучения персонала	Элементы геймификации в оценку и обучения персонала (баллы за выполнение, лидерборды, достижения, призовые места).	Повышение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников в процесс обучения и оценки, что способствует лучшему усвоению материала и формированию позитивного настроя на изменении.
Вовлеченность сотрудников	Платформа для обратной связи, где сотрудники могут делиться своими мнениями о процессе обучения. Регулярные опросы о том, как они воспринимают эти процессы, помогут адаптировать подход к управлению персоналом.	Повышение вовлеченности персонала в процессы развития, что способствует созданию мотивированных коллег.
Интеграция данных и аналитика	HR-системы для сбора и анализа данных об эффективности сотрудников, их обучении и вовлеченности. Это позволит выявить тренды и делать обоснованные решения на основе данных.	Оптимизация процессов управления персоналом на основе фактических данных, что обеспечит более эффективное использование ресурсов компании.

Источник: создано автором.

Внедрение цифровых HR-инструментов в управление персоналом является необходимым шагом для современных организаций. Использование технологий для оценки компетенций, индивидуального трека обучения и аналитик данных позволяет создать более гибкую, но устойчивую систему управления. Комплексный подход к обучению и развитию сотрудников через приемы геймификации, а также вовлеченность всех участников процесса создает положительный климат внутри компании, что приведет к увеличению производительности труда и снизит текучесть кадров. Важно отметить, что успеш-

ность данных рекомендаций зависит от корпоративной культуры компании и готовности руководства изменениям. Необходимо не только внедрять новые инструменты, но и активно работать над изменениями мышления сотрудников. Изучая лучшие практики российских компаний, организации смогут создать свою современную систему управления персоналом, способствующую развитию сильных сотрудников и достижению стратегических целей компании. А также, рекомендации могут стать основой для дальнейших исследований в области управления человеческими ресурсами.

Библиографический список

1. SberQ: зачем Сберу система оценки топ-менеджеров и как работает симулятор рабочего дня CEO. — URL: <https://vc.ru/hr/178409-sberq-zachem-sberu-sistema-ocenki-top-menedzherov-i-kak-rabotaet-simulyator-rabochego-dnya-ceo> (дата обр. 08.01.2025).
2. Александров И. Н., Побережная В. М. Исследование эффективности использования методики оценки сотрудников Sberq // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : Сборник трудов всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 30 мая – 02 2022 года. Ч. 2. — СПб. : Издательство Политехнического университета, 2022. — С. 5–10. — EDN CENTAS.
3. Время быть вместе. Отчет о социальной деятельности группы Газпром. — 2023. — URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/07/429840/gazprom-sustainability-report-ru-2023.pdf> (дата обр. 08.12.2024).
4. Все сотрудники хотят развиваться, а задача руководителя – создать условия для реализации потенциала каждого. — URL: <https://rabota.sber.ru/media/rukovoditeli-pomogayut-razvivatsya-sotrudnikam> (дата обр. 03.01.2025).
5. Гайфуллина М. М., Маков В. М. Оценка эффективности наставничества в управлении персоналом нефтяной компании // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2023. — 2(170). — С. 25–31. — DOI: [10.34773/EU.2023.2.5](https://doi.org/10.34773/EU.2023.2.5). — EDN TPJZEO.
6. Гайфуллина М. М., Низамова Г. З. Компетентностный подход к оценке и развитию персонала нефтяных компаний // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2021. — 1(157). — С. 48–53. — DOI: [10.34773/EU.2021.1.9](https://doi.org/10.34773/EU.2021.1.9). — EDN TDJEU.
7. Долженко Р. А. Опыт оценки эффективности обучения в корпоративном университете Сбербанка // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2018. — № 42. — С. 161–179.
8. Как «Сбер» набирает топ-менеджеров с помощью игр. — URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/477617-kak-sber-nabiraet-top-menedzherov-s-pomos-u-igr> (дата обр. 08.01.2025).
9. Кожухметова А. Г. Цифровые трансформации в управлении человеческими ресурсами в банковской сфере // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2022. — Т. 20, № 4. — С. 64–73. — DOI: [10.24147/1812-3988.2022.20\(4\).64-73](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20(4).64-73). — EDN RYVTVE.
10. Лезина Т. А., Хорошева Т. А., Коростелева А. В. Цифровой след как инструмент оценки компетенций: кейс компании «Газпром нефть» // ПРОнефть. Профессионально о нефти. — 2021. — Т. 6, № 2. — С. 91–98. — DOI: [10.51890/2587-7399-2021-6-2-91-98](https://doi.org/10.51890/2587-7399-2021-6-2-91-98). — EDN LZUIMO.
11. Меретукова Т. А. Геймификация как инструмент эффективного управления персоналом ПАО «Газпром» // Инновационные технологии, экономика и менеджмент в промышленности : Сборник научных статей II международной научной конференции, Волгоград, 19 февраля 2021 года. — Волгоград : Конверт, 2021. — С. 167–171. — EDN SIJZCD.
12. Наши сотрудники. — URL: <https://ar2019.mts.ru/ru/sustainable-development/our-employees> (дата обр. 15.12.2024).
13. Ответственное управление персоналом. — URL: <https://ar2023.mts.ru/esg-i-ustojchivoe-razvitie/soczialnaya-otvetstvennost-i-dei> (дата обр. 15.12.2024).
14. Руднева Л. Н., Руденок О. В. Формирование корпоративной системы оценки и обучения персонала // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2021. — № 3–2. — С. 211–218. — DOI: [10.17513/vaael.1632](https://doi.org/10.17513/vaael.1632). — EDN FPSSGX.
15. Сокращенные результаты МСФО за 9 месяцев 2024 года. — URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/q3_ifrs_vkuk3eny_2024ru (дата обр. 10.12.2024).
16. Хайрулина Л. Р. Управление человеческими ресурсами. Практикум: тесты, темы докладов-презентаций, ситуационные кейс-задания : Учебное пособие. — Омск : КАН, 2021. — 156 с. — ISBN 978-5-907156-93-7. — EDN RSNXYF.
17. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебное пособие для вузов. — 3, испр. и доп. — М. : Юрайт, 2024. — 203 с.
18. Центры оценки и развития. — URL: <https://institute.gazprom.ru/consult> (дата обр. 10.12.2024).
19. Шамсутдинова А. Ш. Особенности системы оценки эффективности обучения персонала в нефтегазовых компаниях // Экономика 2022: основные проблемы и направления развития : Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 30 июня 2022 года. — Пенза : Наука и Просвещение, 2022. — С. 17–19. — EDN KLXLXK.
20. Шушпанова А. А., Семенова И. А. Корпоративный университет как инструмент непрерывного обучения персонала // Менеджмент: теория и практика. — 2021. — № 1/2. — С. 117–124. — EDN MAGUNE.